

A QUESTÃO DO GÊNERO NA TOMADA DE DECISÃO

The gender at decision making

RESUMO

A presença de mulheres nas empresas em níveis hierárquicos cada vez mais altos abre espaço para a discussão se o gênero influencia o processo de tomada de decisão em âmbito organizacional. Por conta disso, o objetivo deste trabalho é o de identificar possíveis diferenças nos fatores que impactam o processo de tomada de decisão de homens e mulheres, bem como seu resultado final para a empresa. Para viabilizar tal objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa na cidade do Rio de Janeiro junto a profissionais com perfil e atuação gerencial, aos quais foram feitas perguntas que os obrigassem a escolher um dentre quatro opções de funcionários a serem demitidos. Foram entrevistados homens e mulheres com pelo menos cinco anos de experiência em diferentes empresas, tanto no setor privado quanto no setor público, com mais de 30 anos de idade, com e sem filhos. Como resultado, não foram observadas diferenças significativas nas respostas dos homens e mulheres pesquisados, porém, há indícios de que as mulheres tenderam a ser mais exigentes do que os homens com relação a desempenho e comprometimento, ao passo que os homens, mais do que as mulheres, levaram em consideração aspectos familiares dos perfis apresentados.

PALAVRAS-CHAVE: Tomada de decisão; diferença de gênero na empresa; intuição e razão.

ABSTRACT

The presence of women at high level positions in organizations' hierarchy launches a question about the influence of the gender on decision making. So, the main goal of this paper is to identify the factors that may interfere on the decision making process among men and women, as it may change its the final result to a firm. To make it possible, a research in Rio de Janeiro city was developed, asking questions about a firing process of a hypothetical employee to managers. It was interviewed men and women older than 30 years old, with and without children, from private and public companies. As a result, no great difference was notice from the men's and women's answers, but there are some signs that women are tougher than men when considering commitment and performance, while men pay closer attention than women to personal aspects of the profiles presented in the research.

KEY-WORDS: Decision making; differences of gender in decision making; intuition and rational behavior

1. INTRODUÇÃO

O ambiente dinâmico e competitivo do mercado e a necessidade das empresas serem flexíveis e adaptáveis exigem dos seus membros atributos voltados para o trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e capacidade de conviver com a alteridade e com o novo. Assim, o alcance da vantagem competitiva pressupõe a utilização dos recursos disponíveis com criatividade, o que, ao menos em parte, remete à questão da diversidade interna de profissionais. Se, por um lado, a convivência de pessoas diferentes aumenta a complexidade organizacional, por outro, pode ser uma oportunidade para se potencializar a competitividade organizacional e aumentar a qualidade do processo de tomada de decisão.

Sob esse contexto, a presença das mulheres em posições cada vez mais elevadas na hierarquia das empresas abriu espaço para as discussões sobre gênero na Academia e no mercado de trabalho. Mais do que as diferenças biológicas do sexo masculino e feminino, será abordado aqui o conceito de gênero como característica de comportamento, ou como alguns pesquisadores defendem, características socialmente construídas. (Capelle et alli, 2004).

De acordo com Welch (2002), qualquer pessoa pode facilmente listar atitudes masculinas (corajoso, forte, independente, racional, decidido etc.) e femininas (sensível, dependente, emocional, delicada etc). Ninguém possui características puramente femininas ou masculinas, e um hipotético perfil ideal deveria apresentar um equilíbrio dessas características. Os homens tendem a ter mais traços masculinos do que femininos, e as mulheres o contrário. O que suscita questionamento é se tais diferenças geram comportamentos distintos na tomada de decisão em um ambiente organizacional, conduzindo o(a) gestor(a) por múltiplos e peculiares caminhos, a

partir de atitudes próprias e únicas, conforme seu gênero.

O presente artigo procura explorar esse tema, apresentando uma pesquisa realizada com executivos da cidade do Rio de Janeiro com o objetivo de estudar possíveis diferenças entre os aspectos considerados importantes por homens e mulheres diante de uma situação bastante delicada: a demissão de um funcionário. Parte-se do pressuposto de que o processo decisório reflete aspectos da cultura da sociedade na qual estes executivos estão inseridos, dos valores inerentes à cultura organizacional, bem como de suas próprias características individuais. Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado em quatro partes: referencial teórico sobre o processo de tomada de decisão e as eventuais diferenças entre homens e mulheres, metodologia de pesquisa, análise dos resultados e, por último, as conclusões.

2. UM PASSEIO PELA TEORIA - O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão inseridas em ambiente que impõe constantes mudanças, exigindo um comportamento flexível e a pronta adaptação por parte dos administradores. Sob um contexto cada vez mais competitivo, busca-se tomar decisões rápidas e coerentes, capazes de minimizar perdas, maximizar ganhos e criar uma situação que atenuar as agressões de um ambiente hostil e aumente as probabilidades de sobrevivência da empresa.

A essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana. Para Herbert Simon (apud Robbins, 2005), que desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, o ato de decidir é essencialmente uma ação humana e

comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Ao administrador compete não apenas ter que tomar a decisão, mas também elaborar todas as possíveis alternativas desse processo, escolhendo o melhor caminho para otimizá-la, e possibilitando à empresa crescer e desenvolver-se nesse contexto de grandes transformações e mudanças.

O ambiente organizacional e social em que se encontra o tomador de decisão determina quais as conseqüências que irá antever e quais as que não preverá; quais as alternativas que vai considerar e quais as que vai ignorar. Numa teoria de organização, essas variáveis não podem ser tratadas como fatores independentes inexplicados, mas tem que ser determinadas e previstas pela teoria.

(Simon, apud Robbins, 2005)

Racionalidade e Emoção

Pelo fato das decisões nas organizações envolverem comportamento humano, alguns acadêmicos criticam a visão estritamente racional e linear de muitas das teorias de Administração (Vergara, 1991; Leitão, 1993; Etzioni, 2001). Entender a tomada de decisão somente como um processo sistemático não parece representar o que de fato acontece em muitas das complexas decisões nas organizações. Tal modelo de tomada de decisões depende da coleta de informações e análise das possíveis alternativas de acordo com suas esperadas conseqüências. Não obstante, conforme March (1994), as pessoas não podem ter certeza das reais conseqüências, pois o processo, no mais das vezes, envolve dubiedades e riscos. Pela proposta de Maturana (2002), a própria realidade é terreno sob disputa, visto que a percepção não é um simples ato de

recepção, mas de projeção de estruturas mentais existentes no observador.

March (1994), por seu turno, ressalta a existência de estudos que sugerem que nem todas as alternativas, preferências e conseqüências podem ser consideradas pelo agente, o qual tende a focar em algumas e a ignorar outras. O ser humano não consegue processar todas as informações disponíveis ao analisar uma determinada situação: há uma seleção arbitrária dos dados a serem utilizados.

O raciocínio linear pode ser muito útil em situações mais simples ou para auxiliar pessoas que, por algum motivo, se desorientaram na análise de certo problema. Por outro lado, em situações mais complexas, Leitão (1993) defende que os modelos prescritivos limitam a percepção e o entendimento do contexto a ser analisado, e atrapalham a criatividade do decisor. Além disso, não existe um modelo prescritivo que se aplique a todas as situações, pois em função do ambiente, da influência cultural sobre os agentes e dos fatores individuais e coletivos envolvidos, cada situação torna-se peculiar.

Em ocasiões onde há ambigüidade, a racionalidade não consegue dar conta da compreensão do problema e o alcance de uma solução ótima. Além da incerteza própria do meio, em um contexto ambíguo existe dificuldade de se identificar clareza e consistência na situação real e na causalidade dos fatos. De acordo com March (1994), as pessoas tendem a interpretar novas experiências de acordo com suas antigas crenças, o que pode levar a cometerem enganos.

Dado que a Administração é uma ciência social que envolve, em última instância, pessoas, outras questões não racionais precisam ser levadas em conta. De acordo com Leitão (1993), diversas pesquisas apontam para uma complexa relação entre o cognitivo (razão) e o emocional, indicando que são indissociáveis. Por este motivo, os sentimentos não podem ser deixados de lado em qualquer área que envolva

o comportamento humano. Não por acaso, Motta (1993) associa a gestão contemporânea a uma arte, tanto quanto a uma ciência.

Desta forma, é inevitável que sentimentos como raiva, inveja e culpa, influenciem a compreensão da situação e obliterem o alcance da solução “ideal”. O desafio para qualquer tomador de decisão é encontrar a melhor combinação entre suas emoções e a razão, em seu processo dialógico com o ambiente. Questões como o equilíbrio emocional e o auto-conhecimento do decisor são importantes, pois os sentimentos devem e podem ajudar, e não atrapalhar (Drucker, 2001).

Segundo Leitão (1993, p.27), “temos de estar atentos à idéia de que o cérebro humano se utiliza dos sentimentos para estruturar as informações que processa.” Acrescenta ainda o autor que a visão exclusivamente racional e objetiva impede a compreensão da totalidade do fenômeno, e defende a importância de se trabalhar as emoções, a intuição e o intelecto para desenvolver a capacidade das pessoas decidirem. De acordo com sua percepção, muitas empresas enfatizam o cognitivo e esquecem a dimensão afetiva, o que acarreta na adoção de uma visão incompleta do ser humano.

Razão e Intuição

De acordo com Vergara (1991), a realidade organizacional exige que decisões precisem ser tomadas baseadas não apenas na razão objetiva, mas também na intuição. Esta autora ressalta a complementaridade destes opostos na estruturação do ser humano, o que conduz à impossibilidade de separá-los no decorrer de ações administrativas, tais como a tomada de decisão.

Raramente há um consenso sobre o que significa intuição entre autores diferentes. Enquanto Vergara (1991) relaciona o tema à espiritualidade ou a algo divino, outros pensadores, tais como Sadler-Smith e Shefy (2004), tratam o tema como algo associado à experiência e à emoção. Em alguns casos, a intuição pode induzir ao erro, conforme argumenta Hayashi (2001) porque algumas características do ser humano podem tornar a compreensão do contexto nebulosa. Em seus termos, se o decisor se perde, tem dúvidas ou não consegue ter referências para decidir, usar a intuição pode atrapalhar ou impedir uma avaliação criteriosa do entorno. Neste caso, obter um respaldo no racional parece ser o mais sensato e menos arriscado.

No entanto, diversos são os autores que ressaltam a importância da intuição na tomada de decisão, principalmente em situações complexas, incertas ou ambíguas. Desenvolver capacidade gerencial também significa recorrer à intuição, pois na medida em que se sobe na hierarquia de qualquer empresa, as situações tendem a aumentar em complexidade, na mesma medida em que demandam maior rapidez de resposta. Este fato impede que um gestor não disponha do tempo e dos recursos necessários para analisar todas as alternativas sistematicamente. Assim, por intermédio da intuição seria possível saber o que decidir antes de se ter uma explicação racional dos porquês.

Ainda segundo Vergara (1991), tentar racionalizar a intuição tende a limitá-la, pois a linguagem, as palavras e os símbolos restringem sua expressão. A presença da intuição pode ser poderosa no sentido de que permite desenvolver uma visão mais completa do ambiente, interligando de forma direta e sem intermediários o humano ao divino. Conforme suas palavras, “a intuição antecede a razão, ou, como diria Kant, precede o ato de pensamento, por isso permite o conhecimento imediato, *a priori*, sem mediações. ...o espírito intuitivo contém todo o passado, o presente e o futuro...”

Vergara (1991, p. 132). Não por acaso, alguns executivos descrevem muitas das suas grandes decisões como sendo intuitivas, referindo-se até a um “sexto sentido”. Segundo Vergara (1991), talvez este elemento tenha funcionado como um facilitador para a atuação das mulheres nas organizações, na medida em que são vistas como mais emocionais e intuitivas do que os homens.

As Mulheres nas Organizações e o Processo de Tomada de Decisão

Desde o início da industrialização, a mulher esteve presente nas organizações, porém com atividades menos qualificadas, pior remuneradas do que os homens e muito raramente em posições de poder. Ainda que, tradicionalmente, tenha sido reservado à mulher um papel de mãe e esposa, este modelo foi se modificando no decorrer do Século XX, abrindo espaço para alterações nas responsabilidades e nos papéis profissionais da mulher.

À parte os exageros de um discurso feminista que negue as diferenças entre homens e mulheres, as características psicológicas femininas e masculinas estão presentes em qualquer homem ou mulher em diversos níveis, de acordo com a personalidade de cada um, e as proporções dos traços femininos e masculinos variam consideravelmente de pessoa para pessoa (Belle, 1994).

Com exceção à gravidez, talvez não existam atualmente distinções tão clara dos papéis, e nem haja espaços definitivos reservados ou separações intransponíveis entre o homem e a mulher. Apesar de alguns pesquisadores apontarem este fato como um gerador de uma certa crise de identidade entre os sexos, ainda é precariamente estudado o impacto desta nova situação no cotidiano empresarial. De acordo com Belle (1994), o acesso a cargos de responsabilidade é relativamente recente, e traz

para a mulher o dilema da construção de uma nova identidade. Tal identidade ficaria dividida entre a feminilidade absorvida pela educação e o padrão masculino presente e majoritário nas empresas em geral. Se , conforme assevera a autora, “a cultura é um conjunto de significações lentamente elaboradas, transmitidas e ativas nas relações de trabalho que fornecem às pessoas uma interpretação de sua situação. É, portanto, a partir da especificidade cultural de cada empresa que as pessoas construirão sua identidade profissional”. (Belle, 1994, p: 201), cabe investigar até que ponto tal construção se contrapõe à tipologia social reducionista de enclaves masculinos separados dos femininos.

Estas significações se expressam nas ações e decisões no dia-a-dia da empresa. Uma vez que as mulheres, tal como os homens, constroem sua identidade com base nas características culturais do ambiente organizacional, fala-se sobre o processo de ‘masculinização’ do estilo feminino de gerenciar (Lima) ¹, tendo em vista o ambiente organizacional arraigado de valores e crenças masculinos que influenciam seus membros.

Sob esta lente, as mulheres se viriam forçadas a adotar tais pressupostos, apesar de contrastar com sua educação dentro de uma sociedade patriarcal, onde a feminilidade estaria associada à maternidade, delicadeza, intuição e emoção. Este processo de ‘masculinização’ pode ocorrer de forma totalmente inconsciente.

Segundo March (1994), os indivíduos possuem identidades múltiplas, e determinar qual deve ser acionada em cada situação não é um ato trivial. O processo de socialização leva os indivíduos a aprenderem a se comportar de maneira apropriada, ouvindo e observando os outros, e o mesmo ocorre com os tomadores de

¹ FERREIRA LIMA, Antônio *Mulheres e Organizações Masculinizadas – Em busca de um espaço organizacional propício à convivência harmônica entre homens e mulheres – União Educacional de Brasília*

decisão que prestam atenção nos discursos, interpretam suas próprias ações e ouvem as instruções de terceiros. As decisões adquirem para o agente um significado simbólico para seus sentimentos e sua própria auto-estima. Os processos de tomada decisão são uma oportunidade para os agentes exibirem seus atributos pessoais valorados culturalmente no contexto organizacional.

De acordo com Welch (2002), há diferenças importantes no estilo masculino e feminino de tomar decisões. Os homens tendem a encarar uma situação decisória como um desafio intelectual. Eles evitam ouvir outras pessoas e decidem com agilidade, porque entendem tais ações como uma representação de capacidade e de independência. Por outro lado, as mulheres tendem a perceber tais situações como uma oportunidade para construir relacionamentos e até obter consenso, sem se sentirem piores por consultar outras pessoas.

O autor também destaca que a auto-estima dos homens tende a ser posta sob questão, caso ele seja comparado desfavoravelmente a outros, enquanto que as mulheres tendem a estar mais preocupadas em fazer algo útil e importante em suas vidas. Muitos homens ao se comunicarem, por exemplo, ressaltam seu *status*, e tendem a uma interpretação literal do que é dito. Por outro lado, muitas mulheres têm maior facilidade para processar mensagens sutis e a lidar simultaneamente com dimensões múltiplas.

No entanto, Welch (2002) ressalta que tais perfis são na verdade estereótipos, pois há uma simplificação dessas características, e, não raro, observam-se homens e mulheres agindo muito distante desses perfis, pois, na realidade, todas as pessoas demonstram uma combinação de atributos masculinos e femininos. De acordo com os estereótipos, as características masculinas na tomada de decisão seriam a pressa e o fato de se basearem em informações insuficientes, sem consultar terceiros ou analisar

com cuidado as possíveis alternativas, ao passo que os traços femininos seriam a demora em decidir, a indecisão e um certo exagero dos custos envolvidos. O decisor ideal, ainda segundo o autor, seria aquele(a) capaz de apresentar um equilíbrio entre esses dois extremos.

Atributos Valorizados Pelo Mercado

Baseado no caráter masculino, os atributos valorizados no administrador seriam a agressividade, a frieza, a impessoalidade, o rigor no controle, o egoísmo, a independência, a racionalidade e a coragem (Welch, 2002). No entanto, devido ao acirramento da concorrência, foi exigido dos membros das organizações outros atributos, tais como o trabalho em equipe, a criatividade e a capacidade de desenvolver relações interpessoais (Lima ²). Portanto, o grupo será mais produtivo na medida em que essas novas características forem desenvolvidas no contexto de trabalho. Tal avaliação é referendada por uma pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração, junto a administradores brasileiros, resumida na Tabela 1.

TABELA 1: Pesquisa de atributos desejados para o administrador

Atributo	Percentual
Responsabilidade	85
Liderança	81

² FERREIRA LIMA, Antônio *Mulheres e Organizações Masculinizadas – Em busca de um espaço organizacional propício à convivência harmônica entre homens e mulheres – União Educacional de Brasília*

Iniciativa	80
Capacidade de trabalho em equipe	76
Tomada de decisões	76
Criatividade	74
Comunicação pessoal	74
Honestidade	73
Autoconfiança	72
Planejamento	72
Motivação pessoal	66
Espírito inovador	64

Fonte: Conselho Federal de Administração – CFA. Pesquisa de Perfil do Administrador, 1993

Como pode ser observado, os elementos “masculinos” e “femininos” são mesclados no perfil de um administrador ideal. Desta forma, suscita interesse entender de que forma homens e mulheres se comportam diante deste quadro complexo e sutil.

3. METODOLOGIA

A pesquisa que deu origem ao presente trabalho é definida como qualitativa e de caráter descritivo, e desenvolveu-se em duas fases. Na primeira, foi realizado um pré-teste para identificar os fatores considerados no processo decisório sobre o tema em questão, a saber, a demissão de um funcionário. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, baseadas no questionário apresentado no Anexo I. Por fim, foram analisados os resultados e as justificativas referentes ao processo decisório dos entrevistados. Para análise dos dados foram valorizados tanto os aspectos quantitativos quanto os qualitativos.

O pré-teste se constituiu em uma pesquisa para identificação dos principais fatores que impactam o processo decisório na situação apresentada neste trabalho. Nele, foram entrevistadas 12 pessoas, sendo 6 homens e 6 mulheres que atuavam, principalmente, no setor privado. Os entrevistados tinham um perfil gerencial e possuíam faixa etária entre 30 e 45 anos. Sua escolha deu-se por facilidade de acesso, e as entrevistas não-estruturadas foram realizadas de forma direta e pessoal. Era facultado ao entrevistado sugerir mais de um fator que achasse relevante para a demissão de um funcionário.

Os resultados obtidos a partir do pré-teste foram transcritos e analisados, e, assim, definidos os principais fatores considerados em um processo decisório para demissão de um funcionário. Estes fatores serviram de subsídio para criação da situação a ser pesquisada e estudada neste trabalho, conforme Tabela 2.

TABELA 2: RESULTADO DO PRÉ-TESTE

Fatores	Homens	Mulheres	Total
Desempenho	6	5	11
Comprometimento	3	5	8
Relacionamento Interpessoal	3	3	6
Trabalho em Equipe	2	4	6
Salário	2	1	3
Motivação	1	2	3
Família	2	1	3
Conhecimento Negócio das empresas	1	1	2
Disponibilidade	1		1

Foco nas atividades	1		1
Potencial	1		1
Empatia	1		1
Formação		1	1
Experiência	1	1	2
Idade	1		1
Pro-atividade	1		1
Ética		1	1

Deve ser ressaltado que muitas das características dos funcionários que surgiram no pré-teste coincidem com a pesquisa no mercado brasileiro sobre os atributos mais valorizados, e condensados no Quadro 1.

Para segunda fase do estudo, como instrumento de coleta de dados para pesquisa, foi utilizado um questionário semi-estruturado, contendo atributos reconhecidos tanto como sendo de caráter masculino quanto de caráter feminino. Na primeira parte do questionário, o entrevistado forneceu informações básicas sobre seu perfil, tais como, idade, sexo, se possui filhos (sim ou não), se trabalha (sim ou não) e o nome da empresa em que trabalha. A segunda parte do questionário apresentava a situação a ser analisada pelo entrevistado, aqui reproduzida: “Você é gerente de uma grande empresa internacional do segmento de bebidas. A empresa está passando por uma fase de reestruturação e decide reduzir seu quadro de funcionários. A orientação que você recebe é que terá que demitir um dos quatro membros da sua equipe”.

Assim, diante da situação apresentada, o entrevistado deveria escolher dentre os quatro funcionários (identificados como Pessoa 1, Pessoa 2, Pessoa 3 e Pessoa 4), apenas uma única pessoa a ser demitida. Para análise e tomada de decisão pelo

entrevistado, foram criados perfis de cada um dos funcionários, referentes ao desempenho, relacionamento interpessoal, comprometimento, trabalho em equipe, estado civil, número de filhos e salário. O perfil dos funcionários foi apresentado no questionário em forma de tabela.

Após a decisão do entrevistado sobre a pessoa demitida, foi reservado no questionário um espaço para que os entrevistados explicassem livremente suas razões e considerações tomadas durante o processo decisório.

A amostra considerou o nível hierárquico (gerencial) e o gênero dos sujeitos. Assim, foi definido previamente o perfil dos entrevistados, como sendo homens e mulheres com ou sem filhos e que estivessem, preferencialmente, empregados. A faixa etária dos entrevistados foi definida entre 30 a 45 anos, por estes apresentarem mais maturidade e experiência profissional. O grau de escolaridade predominante era superior completo.

Também, procurou-se diversificar a aplicação do questionário, entrevistando pessoas de diversas empresas. Esta premissa foi aplicada pelo fato da cultura e das características da empresa serem consideradas como elementos que poderiam causar algum impacto ou tendência nas respostas dos entrevistados.

A pesquisa foi realizada com 60 participantes, dos quais 15 eram do sexo feminino e possuíam filhos, 15 do sexo feminino e não possuíam filhos, mais 15 do sexo masculino e possuíam filhos e outros 15 do sexo masculino e não possuíam filhos. Desta forma, foram estabelecidas cotas para cada perfil dos entrevistados.

A seguir são apresentados os resultados e conclusões do estudo em questão.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Após a execução das etapas de pesquisa apresentadas acima, foram tabuladas e transcritas todas as respostas e justificativas dos entrevistados. A análise dos resultados foi facilitada pelo fato de todos os questionários apresentarem justificativas espontâneas dos decisores e, assim, conseguiu-se entender a linha de raciocínio dos entrevistados.

Com base nos dados coletados, foi constatado que a Pessoa 4 foi a mais votada, com 57% do total de entrevistados, sendo, portanto, a pessoa escolhida para ser demitida pela maioria. A Tabela 3 mostra o resultado geral dos sessenta entrevistados:

TABELA 3: Opções feitas pelos entrevistados

Pessoa escolhida para ser demitida	Quantidade de respostas	Percentual de escolha
4	34	57%
3	15	25%
2	7	12%
1	4	7%

Também foi observado que nos quatro perfis (homem com/sem filho e mulher com/sem filho) a Pessoa 4 foi a mais votada. O percentual de mulheres que escolheu este funcionário foi de 33%, sendo 67% do total de mulheres, e o dos homens foi de 23%, 47% do total de homens. Assim, foi possível perceber que ambos os sexos enfatizam desempenho e comprometimento em um profissional. Não foram observadas diferenças nas respostas entre mulheres com e sem filhos. Da mesma

forma, o fato do homem entrevistado ter ou não filhos não apareceu como relevante.

No Quadro 1 são apresentados os resultados por perfil.

QUADRO1: Resultados Percentuais por Perfil

Sexo	Filhos	Pessoa 1		Pessoa 2		Pessoa 3		Pessoa 4		Total Geral
		Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%	
Feminino	Não	0	0%	1	2%	4	7%	10	17%	15
	Sim	1	2%	2	3%	2	3%	10	17%	15
Total Feminino		1	2%	3	5%	6	8%	20	33%	30
Masculino	Não	2	3%	1	2%	5	8%	7	12%	15
	Sim	1	2%	3	5%	4	7%	7	12%	15
Total Masculino		3	5%	4	7%	9	15%	14	23%	30
Total Geral		4	7%	7	12%	15	25%	34	57%	60

Analisando as justificativas dadas pelos entrevistados, foi possível identificar que os principais fatores apontados foram: desempenho, comprometimento e salário.

Muitas respostas seguiram a seguinte linha de pensamento:

“A pessoa 4 por apresentar desempenho e comprometimento médio, com um dos salários mais altos, e como o objetivo é reduzir quadro, penso que necessariamente este objetivo visa também reduzir custo.” – (Mulher com filhos)

Na Tabela 4 são apresentados os resultados referentes à quantidade e percentual de considerações feitas pelos entrevistados em relação a cada um dos fatores.

Tabela 4: Fatores Mencionados para Tomada de Decisão

Fator	Quantidade	Percentual
Desempenho	48	80%
Comprometimento	38	63%
Salário	25	42%
Filhos	21	35%
Trabalho em Equipe	18	30%
Casado	18	30%
Relacionamento Interpessoal	15	25%

Além disso, na Tabela 5 também é possível observar que os fatores mencionados como sendo os mais importantes para tomada de decisão foram o desempenho e o comprometimento, seguidos de salário. Isto justifica o fato de a Pessoa 1 ter o menor percentual de escolha para demissão e a Pessoa 4, o maior.

Tabela 5: Grau de importância dos fatores para tomada de decisão

Fator	Quantidade	Percentual
Desempenho	32	53%
Comprometimento	9	15%
Salário	8	13%
Relacionamento Interpessoal	3	5%
Filhos	4	7%
Trabalho em Equipe	2	3%
Casado	1	2%

Com relação à importância do salário no processo decisório estudado, é possível perceber que muitos entrevistados "assumiram" que uma reestruturação implica em uma redução de custo, ou seja, uma pessoa de salário alto e desempenho e comprometimento médio deve ser demitida. Por outro lado, a opção pela demissão considerando salário mais baixo foi justificada pela facilidade que o profissional teria para se recolocar no mercado.

Outro ponto importante a ser citado foi que apenas um terço dos entrevistados ressaltou em suas justificativas o fato do profissional a ser demitido ter ou não filhos, e mesmo assim como um fator de desempate, mas não como principal. Apenas 7% priorizaram o fator família na amostra em estudo, sendo três mulheres e um homem. Por outro lado, oito entrevistados (13% do total da amostra) citaram claramente que não levariam em conta a presença de fatores familiares para tomada de decisão, sendo quatro deles homens, e quatro, mulheres.

Grande parte da amostra comentou espontaneamente que o processo decisório era difícil de ser realizado. Alguns citaram quais fatores foram desconsiderados para simplificar o processo de decisão.

A amostra teve dez entrevistados que trabalham no setor público. Dentro deste grupo, o resultado foi mais equilibrado, com quatro pessoas demitindo a Pessoa 4, e outras quatro optando pela Pessoa 3. Seis pessoas não levaram em conta a questão do indivíduo a ser demitido ter filho (quatro homens e duas mulheres). Vale ressaltar que não foi feita uma investigação dos valores das culturas organizacionais das empresas empregadoras dos entrevistados. Tais características poderiam interferir no resultado final da pesquisa.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou que não foram observadas grandes diferenças na atitude de homens e de mulheres na amostra escolhida, ainda que a pergunta apresentada fosse contextualizada de forma simplificada, de acordo com os fatores considerados mais importantes no pré-teste. Possivelmente, na vida real, outras questões seriam levadas em conta pelo decisor, tais como sentimentos em relação a cada membro do seu grupo, ou qualquer intuição ou percepção sobre o funcionamento da equipe após a demissão da pessoa escolhida. Por outro lado, os fatores apresentados aos decisores na presente pesquisa, dificilmente seriam deixados de lado por um decisor real ou, no mínimo, deveriam estar presentes nas justificativas de maneira a se adequar ao discurso do ambiente de trabalho.

Embora uma situação de demissão tenda a envolver os sentimentos do decisor, esta não parece ser a única dimensão a ser considerada em um ambiente organizacional. As decisões e justificativas dos entrevistados foram, em geral, bastante pragmáticas, com apenas uma minoria se deixando sensibilizar por questões pessoais e familiares.

Em um ambiente com predominância de características masculinas, tais como a racionalidade, a objetividade e a impessoalidade, é razoável esperar que haja um direcionamento de comportamentos dentro deste quadro de referência, sendo improvável que ações desconectadas deste contexto, independente de serem homens ou mulheres. Vale observar que não foi incluída a questão de sexo com relação a cada membro da equipe dentre os candidatos à demissão, e talvez isto também tenha alguma influência no processo de decisão. Talvez uma empatia entre decisor e demitido passe pela identidade do gênero de ambos.

De toda forma, foi possível perceber que os homens apresentaram-se levemente mais sensíveis em relação aos fatores familiares do que as mulheres. Tal percepção se respalda no fato de que menos homens do que mulheres escolheram a Pessoa 4, e boa parte (9 homens) ter votado na Pessoa 3. Na amostra analisada, a maioria das mulheres não decidiu pela demissão de forma emotiva ou intuitiva. Pelo contrário, há indícios de que as mulheres foram até mais rigorosas do que os homens em suas opções e motivações. Saber exatamente o porquê deste comportamento é tarefa de difícil execução, mas é factível supor que elas são tão afetadas quanto seus pares masculinos pela ideologia empresarial e pelos valores masculinos presentes no trabalho. A isso, pode-se imaginar que precisem reafirmar sua identidade em afinidade com este ambiente e, por conta desta pressão, tornem-se ainda mais exigidas em apresentar um comportamento masculinizado.

Desta forma, faz-se mister uma investigação posterior para concluir acerca dos reais motivos destes entrevistados, uma vez que tais fatores familiares não apareceram com clareza nas justificativas apresentadas.

Outro possível caminho a ser percorrido por uma futura pesquisa é o que trata das questões culturais das empresas. É sabido que há formas distintas de considerar uma demissão, de acordo com os valores que dão sustentação a um grupo. Logo, para uns, poderia ser priorizado o desempenho de um funcionário em vias de ser demitido, enquanto para outros, as características pessoais podem ser as mais relevantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELLE, Françoise. Executivas: Quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean – François et alli. **O Indivíduo na organização, dimensões esquecidas**. v II, São Paulo: Atlas, 1996.
- CAPELLE, Mônica Carvalho Alves, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes, BRITO, Maria José Menezes e BRITO, Mozar José. Uma Análise da dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 22, jul./dez, 2004.
- DRUCKER, Peter. The effective decision. In: **Harvard Business Review on decision making**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- ETZIONI, Amitai. Humble decision making. In: Harvard Business Review Paperback Series. **Harvard Business Review on decision making**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- FERREIRA LIMA, Antônio. **Mulheres e Organizações Masculinizadas – Em busca de um espaço organizacional propício à convivência harmônica entre homens e mulheres**, Brasília: União Educacional de Brasília, 2001.
- HAMMOND, John et alli. The hidden traps in decision making. In: Harvard Business Review Paperback Series. In: **Harvard Business Review on decision making**. Boston. Harvard Business School Press, 2001.
- KUNREUTHER, Howard. Protective Decisions: Fear and Prudence. In: HOCH, Stephen e KUNREUTHER (eds). **Wharton on making decisions**. NY: John Wiley & Sons, 2001.
- LEITÃO, Sergio Proença. Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, vol 27, no 4, out/dez, 1993.
- MACHADO, Hilka Vier, ST-CYR, Louise, MIONE, Anne e ALVES, Marcia Cristina Moita. O Processo de criação de empresas por mulheres. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul-dez, 2003.
- MARCH, James. **A primer on decision making: how decisions happen**. NY: The free press, 1994.
- MATURANA, Humberto. **A ontologia da realidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.
- MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- NETO, Alcielis de Paula e VILAS BOAS Luiz Henrique de Barros. Gênero nas Organizações: um estudo de caso no setor bancário. **RAE-eletrônica**, Volume 1, Número 2, jul-dez, 2002.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. SP: Prentice Hall. 9ª. Edição, 2005.
- SADLER-SMITH, Eugene & SHEFY Erella. The intuitive executive: Understanding and applying “gut fell” in decision making. In: FORD, Robert & CAPELLI, Peter (eds). **The Academy of Management Executive – Special Issue: Decision Making and firm success**. Orlando: Academy of Management, vol.18, number 4, November, 2004.
- VERGARA, Sylvia C. Razão e Intuição na Tomada de Decisão: Uma Abordagem Exploratória, **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, vol 25, no 3, jul/set, 1991.
- WELCH, David. **Decisions, Decisions**. New York: Prometheus Books, 2002.
-

Anexo I - Questionário

QUESTIONÁRIO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO

Idade:	_____
Sexo:	<input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M
Filhos:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Trabalha:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Empresa:	_____

Imagine a seguinte situação:

Você é gerente de uma grande empresa internacional do segmento de bebidas. A empresa está passando por uma fase de reestruturação e decide reduzir seu quadro de funcionários. A orientação que você recebe é que terá que demitir um dos quatro membros da sua equipe.

Qual dos funcionários abaixo você demitiria?

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

	Desempenho	Relacionamento Interpessoal	Comprometimento	Trabalho em Equipe	Casado	Filhos	Salário
Pessoa 1	alto	médio	alto	médio	não	não	5.000,00
Pessoa 2	alto	médio	médio	alto	sim	2	10.000,00
Pessoa 3	médio	alto	alto	médio	não	não	5.000,00
Pessoa 4	médio	alto	médio	alto	sim	2	10.000,00

Pessoa 1 ()

Pessoa 2 ()

Pessoa 3 ()

Pessoa 4 ()

Por quê?
